

**Міністерство освіти і науки України**  
**Харківська національна академія міського господарства**

**Є.М. Кайлюк**

**Програма та робоча програма**  
**навчальної дисципліни**

**“КОНТРОЛІНГ”**

(для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання  
освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»,  
за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”)

Харків – ХНАМГ – 2009

Програма і робоча програма навчальної дисципліни «Контролінг» (для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент” / Укл.: Кайлюк Є.М., – Харків: ХНАМГ, 2009. – 32 с.

Укладач: Є.М. Кайлюк

Рецензент: заст. зав. кафедри управління проектами в міському господарстві і будівництві ХНАМГ, канд. екон. наук Г.В. Висоцька

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту і маркетингу в міському господарстві. Протокол № 1 від 29.08 2008 р.

## Зміст

стор.

Вступ.....	4
<b>1. Програма навчальної дисципліни.....</b>	<b>5</b>
1.1. Мета, предмет та місце дисципліни.....	5
1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни.....	6
1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги.....	10
1.4. Рекомендована основна навчальна література.....	11
1.5. Анотації дисципліни.....	12
<b>2. Робоча програма навчальної дисципліни.....</b>	<b>14</b>
2.1. Розподіл обсягу навчальної роботи студента за спеціальностями та видами навчальної роботи.....	14
2.2. Зміст дисципліни.....	16
2.2.1. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями.....	20
2.2.2. План лекційного курсу.....	21
2.2.3. План практичних (семінарських) занять.....	22
2.2.4. Індивідуальне завдання (ІЗ).....	23
2.3. Самостійна робота студентів.....	23
2.4. Засоби контролю та структура .....	24
2.5. Інформаційно-методичне забезпечення.....	31

## ВСТУП

**Мета** вивчення дисципліни - це формування у студентів знань з концептуальних основ управління на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

**Предмет** вивчення дисципліни – це процес оперативного і стратегічного управління підприємством як системою, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень на основі оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Необхідним елементом успішного засвоєння навчального матеріалу дисципліни є самостійна робота студентів з літературою, довідниками зі статистики.

Програма навчальної дисципліни «Контролінг» розроблена на основі:

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-кваліфікаційна характеристика підготовки бакалавра за спеціальністю 6.050200 «Менеджмент організацій» напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 2001 р.

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-професійна програма підготовки бакалавра за спеціальністю 6.050200 «Менеджмент організацій» напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 2001 р.

- ГСВОУ МОНУ «Освітньо-кваліфікаційна характеристика підготовки бакалавра за спеціальністю 6.050200 «Логістика» напряму підготовки 0502 «Менеджмент», 2003 р.

- СВО ХНАМГ Навчальний план підготовки бакалавра за спеціальністю 6.050200 «Менеджмент організацій», 2007 р.

- СВО ХНАМГ Навчальний план підготовки бакалавра за спеціальністю 6.050200 «Логістика», 2007 р.

Програма навчальної дисципліни «Контролінг» ухвалена кафедрою «Менеджменту і маркетингу в міському господарстві» **протокол № 1 від 29.08.2008 р.** та Вченою радою факультету «Менеджменту» **протокол № 1 від 29.08.2008 р.**

# 1. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

## 1.1. Мета, предмет та місце дисципліни

**Мета** вивчення дисципліни - це формування у студентів знань з концептуальних основ управління на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

**Предмет** вивчення дисципліни – це процес оперативного і стратегічного управління підприємством як системою, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень на основі оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

Навчальна дисципліна «Контролінг» належить до циклу нормативних професійних дисциплін за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”.

Таблиця 1.1 – Місце дисципліни в структурно-логічній схемі підготовки бакалавра

Перелік дисциплін, на які безпосередньо спирається вивчення даної дисципліни	Перелік дисциплін, вивчення яких безпосередньо спирається на дану дисципліну
1. Бухгалтерський облік. 2. Аудит. 3. Менеджмент.	1. Стратегічний менеджмент. 2. Менеджмент організацій.

## ***1.2. Інформаційний обсяг (зміст) дисципліни***

### **Модуль 1. Контролінг**

**(3/108)**

#### ***Змістові модулі (ЗМ):***

ЗМ 1.1. КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### **Тема 1. Концепція, види та структура контролінгу**

Сутність, завдання і функції контролінгу, причини його виникнення. Основні концепції контролінгу. Роль контролінгу в системі керування підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями керування підприємством. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу. Основні розділи контролінгу: планування, управлінський облік, інформаційні потоки, моніторинг, контроль.

#### **Тема 2. Класифікація об'єктів контролінгу**

Економічна природа витрат. Поняття витрат. Методи класифікації витрат. Змінні, постійні і змішані витрати. Прямі і непрямі витрати. Регульовані і нерегульовані витрати.

#### **Тема 3. Поняття про центри відповідальності**

Поняття центрів відповідальності і їхня класифікація. Принципи виділення центрів відповідальності. Центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові. Типи центрів: витрат, прибутку й інвестицій. Розподіл підприємства на центри відповідальності та вимоги до нього.

#### **Тема 4. Управлінський облік як основа контролінгу**

Поняття, завдання і відмінність управлінського обліку від фінансового. Основні цілі управлінського обліку. Джерела інформації управлінського обліку. Користування результатами обліку. Форми подання звітної інформації.

Вимірники облікової інформації. Частота подання звітів. Масштаби і принципи управлінського обліку. Методика розрахунків управлінського обліку. Види систем управлінського обліку. Застосування управлінського обліку в практичній діяльності. Поняття, склад та структура собівартості продукції. Типова структура та зміст статей калькуляції. Калькулювання та його методи. Планові, звітні й нормативні калькуляції. Методи обліку і калькулювання витрат на виробництво.

### **Тема 5. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві**

Етапи впровадження оперативного контролінгу. Цілі і пріоритети розвитку підприємства. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Відхилення фактичних підконтрольних показників від планових. Ступень впливу відхилень на величину алгоритму «витрати – прибуток». Структура і місце служби контролінгу на підприємстві. Інформаційні потоки в системі контролінгу. Фактори, що сприяють і перешкоджають впровадженню контролінгу.

### **Тема 6. Планування та розробка бюджетів підприємства**

Поняття і види бюджетів. Структура інструментарію оперативного контролінгу. Основні напрямки бюджетування. Послідовність складання і взаємозв'язок бюджетів. Зміст і етапи розробки бюджетів. Порядок розробки бюджетів. Достоїнства й недоліки бюджетування.

### **Тема 7. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових**

Факторний аналіз відхилень. Розподіл відхилень між факторами. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень. Бюджетний контроль та його завдання. Керування за відхиленнями. Звіт про виконання. Відхилення внаслідок планування та внаслідок діяльності. Система бюджетного контролю. Базисні, теоретичні і поточні стандарти.

## **Тема 8. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, мета, завдання і джерела інформації**

Мета і основні завдання діагностики. Джерела інформації: бухгалтерський облік і звітність, статистичний облік і звітність, управлінський облік і звітність. Засоби масової інформації, внутрішні документи.

## **Тема 9. Методи стратегічної діагностики**

Товарна стратегія і її головні завдання. SWOT – аналіз, його загальний алгоритм і переваги. Матриця БКГ, її достоїнства і недоліки. Матриця Мак-Кінсі, її достоїнства і недоліки. Комплексний показник конкурентного статусу підприємства та його оцінка. Конкурентний аналіз за Портером. Зміст стратегії зниження витрат. Стратегія диференціації. Сутність стратегії фокусування. Рівні нестабільності середовища підприємства.

## **Тема 10. Методи оперативної діагностики**

Аналіз фінансового стану підприємства та його ціль. Показник cash-flow. Піраміда показників. Точка беззбитковості. Модель беззбитковості. Коефіцієнт вибуття. Точка закриття підприємства. Економічний зміст запасу фінансової міцності. Аналіз матеріальних потоків. Сутність ABC - аналізу. Аналіз інформаційних потоків та його мета. Ознаки інформаційного потоку. Бізнес – процес та його аналіз. Оцінка ризиків і керування ними. Метод аналогій.

## **ЗМ 1.2. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ РОЗРАХУНКІВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В КОНТРОЛІНГУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

## **Тема 11. Особливості контролінгу інвестиційних проектів**

Система моніторингу, оцінка й контроль інвестиційних проектів. Основні завдання контролінгу інвестицій. Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Етапи створення системи контролінг-інвестицій.

## **Тема 12. Визначення критерію окупності інвестиційних проектів за допомогою MS Excel**

Цілі здійснення інвестиційних проектів: фінансові і нефінансові.



Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів. Окупність та період окупності капіталовкладень. Переваги й недоліки критерію окупності. Рентабельність капіталовкладень. Переваги й недоліки критерію рентабельності.

### **Тема 13. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків**

Дисконтування, його визначення. Чиста наведена вартість. Внутрішня норма рентабельності. Індекс прибутковості. Ануїтет, перевага критерію ануїтету. Недоліки критеріїв дисконтування. Критерії дисконтування грошових потоків.

### **Тема 14. Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування**

Середньозважена вартість капіталу. Відсоток по позиковому капіталу. Фактори, які обумовлюють розмір ефективної ставки відсотка. Ставка по безпечних вкладеннях. Ставка по безпечних вкладеннях з виправленням на ризик. Комбінація ставки з виправленням на ризик і вартості боргу. Основні переваги скоригованої наведеної вартості. Альтернативна вартість грошей.

## **ЗМ 1.3. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНТРОЛІНГУ**

### **Тема 15. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу**

Основні постулати класичного (раціонального) підходу. Постулати принципу обмеженої раціональності. Постулати принципу ефективного керування. Соціологічний і психологічний підходи. Корпоративна культура та її роль у прийнятті рішень. Фактори, що визначають прийняття управлінських рішень.

### **Тема 16. Критерії прийняття управлінських рішень**

Обсяг і структура випуску. Рішення «Робити чи купувати». Зовнішні і внутрішні якісні релевантні фактори. Ухвалення рішення при наявності обмежень.

### 1.3. Освітньо-кваліфікаційні вимоги

Таблиця 1.2 - Освітньо-кваліфікаційні вимоги до підготовки бакалаврів

Вміння (за рівнями сформованості) та знання	Типові завдання діяльності, в яких використовують вміння і знання	Виробничі і соціальні функції, до яких відносяться типові задачі діяльності
1	2	3
<b>Фахівець повинен оволодіти знаннями щодо:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• основних законів планування і прогнозування діяльності підрозділів підприємства;</li> <li>• побудови виробничої структури підприємства;</li> <li>• використання цих законів в розрахунках та при вирішенні практичних завдань.</li> </ul>	Наукові дослідження в організації діяльності підприємства	Науково-дослідна робота
<b>Фахівець повинен вміти:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• використовуючи інформацію про стратегії підприємства, виробляти пропозиції щодо складу та змісту задач управління;</li> <li>• використовуючи стандартні методики, проводити аналіз і розрахунок економічних показників діяльності;</li> <li>• оцінювати результати господарської діяльності підприємства;</li> <li>• скласти схему рішення завдання;</li> <li>• знайти потрібні формули;</li> <li>• користуватись довідковою літературою.</li> </ul>	Соціально-виробнича	Науково-дослідна робота
<b>Бакалавр повинен вивчити:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• форми подання звітної інформації;</li> <li>• методику розрахунків управлінського обліку;</li> <li>• методи обліку і калькулювання витрат на виробництво;</li> <li>• порядок розробки бюджетів;</li> <li>• факторний аналіз відхилень;</li> <li>• методи стратегічної і оперативної діагностики;</li> <li>• товарну стратегію і її головні завдання;</li> <li>• SWOT – аналіз, його загальний алгоритм і переваги;</li> <li>• сутність ABC – аналізу;</li> <li>• аналіз інформаційних потоків;</li> <li>• метод аналогій.</li> <li>• постулати принципу обмеженої раціональності;</li> <li>• постулати принципу ефективного керування показниками виробництва.</li> </ul>	Виробнича	Проектувальна, виконавча

Продовження табл. 1.2

1	2	3
<p><b>Бакалавр повинен вміти:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• використовувати комп'ютерні системи і технології;</li> <li>• виходячи з алгоритмів вирішення задач управління, розраховувати трудовитрати на виконання управлінських завдань;</li> <li>• визначати центри відповідальності організаційного формування;</li> <li>• оцінювати діючі організаційні структури управління та вносити пропозиції щодо їх вдосконалення;</li> <li>• формувати банк стандартів, технічних умов, відстежувати зміни у них;</li> <li>• підтримувати раціональну структуру та збалансованість використання матеріальних і трудових ресурсів;</li> <li>• за допомогою стандартів підтримувати належний рівень якості продукції, захищати споживача від дефектної продукції, аналізувати причини рекламаций і запобігати їх виникненню.</li> </ul>	Виробнича, організаційна	Технологічна, виконавча
Бакалавр повинен вміти використовувати технічну документацію, науково-технічну літературу та застосовувати отриманні знання на практиці.	Соціально-виробнича	Управлінська, організаційна

#### ***1.4. Рекомендована основна навчальна література***

1. Є.М. Кайлюк. Контролінг. Навч. посібник. – Х.: ХНАМГ, 2004. – 223 с.
2. Контроллинг как инструмент управления предприятием/Под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ, 2002.
3. Методичні вказівки з організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Контролінг» та проведення практичних занять (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання). – Х.: ХНАМГ, 2005. - 88 с.

## 1.5. Анотації дисципліни

Анотація програми навчальної дисципліни

### **КОНТРОЛІНГ**

**Мета** вивчення дисципліни - це формування у студентів знань з концептуальних основ управління на основі інтегрування, координування та спрямування діяльності різних служб та підрозділів підприємств на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

**Предмет** вивчення дисципліни – це процес оперативного і стратегічного управління підприємством як системою, спрямований на досягнення усіма структурними підрозділами стратегічних і поточних цілей та прийняття управлінських рішень на основі оптимізації співвідношення «витрати – обсяг – прибуток».

**ЗМ 1.1.** Концепція контролінгу та організаційно-методичні основи створення і функціонування на підприємстві. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу на підприємстві.

**ЗМ 1.2.** Система економічних розрахунків, які використовуються в контролінгу інвестиційних проектів.

**ЗМ 1.3.** Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу.

Аннотация программы учебной дисциплины

### **КОНТРОЛЛИНГ**

**Цель** изучения дисциплины - это формирование у студентов знаний по концептуальным основам управления на основе интегрирования, координирования и направление деятельности разных служб и подразделений предприятий на достижение оперативных и стратегических целей.

**Предмет** изучения дисциплины – это процесс оперативного и стратегического управления предприятием как системой, направленный на

достижение всеми структурными подразделениями стратегических и текущих целей и принятия управленческих решений на основе оптимизации соотношения «затраты – объем – прибыль».

**ЗМ 1.1.** Концепция контроллинга и организационно-методических основ создания и функционирования на предприятии. Методы, инструментарий и способы реализации системы контроллинга на предприятии.

**ЗМ 1.2.** Система экономических расчетов, которые используются в контроллинге инвестиционных проектов.

**ЗМ 1.3.** Методы принятия управленческих решений в контроллинге.

## 2. РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### 2.1. Розподіл обсягу навчальної роботи студента за спеціальностями та видами навчальної роботи

Таблиця 2.1 - Розподіл обсягу навчальної роботи студента (денна форма навчання)

Призначення: підготовка спеціалістів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
<b>Кількість кредитів,</b>	<b>Напрямок:</b> 0502 –	<b>Статус дисципліни -</b>
відповідних ECTS – 3	«Менеджмент»	Нормативна
<b>Модулів – 1</b>	<b>Спеціальність:</b>	<b>Рік підготовки:</b> 4-й
<b>Змістових модулів – 3</b>	6.050200 – «Менеджмент	<b>Семестр:</b> 8-й
<b>Загальна кількість</b>	організацій»	<b>Лекції – 14 год.</b>
<b>годин – 108</b>	6.050200 – «Логістика»	<b>Практичні – 14 год.</b>
	<b>Освітньо-кваліфікаційний рівень:</b> Бакалавр	<b>Самостійна робота – 80 год.</b>
		<b>Вид підсумкового контролю:</b>
		8 семестр – екзамен

**Примітка:** співвідношення кількості годин аудиторних занять і самостійної роботи становить 26 % до 74 %.

Таблиця 2.2 - Розподіл обсягу навчальної роботи студента (заочна форма навчання)

Призначення: підготовка спеціалістів	Напрямок, спеціальність, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
<b>Кількість кредитів,</b>	<b>Напрямок:</b> 0502 –	<b>Статус дисципліни -</b>
відповідних ECTS – 3	«Менеджмент»	Нормативна
<b>Модулів – 1</b>	<b>Спеціальність:</b>	<b>Рік підготовки:</b> 4-й
<b>Змістових модулів – 4</b>	6.050200 – «Менеджмент	<b>Семестр:</b> 8-й
<b>Загальна кількість</b>	організацій»	<b>Лекції – 8 год.</b>
<b>годин – 108</b>		<b>Практичні – 8 год.</b>
	<b>Освітньо-кваліфікаційний рівень:</b> Бакалавр	<b>Самостійна робота – 92 год.</b>
		<b>Вид підсумкового контролю:</b>
		8 семестр – екзамен

**Примітка:** співвідношення кількості годин аудиторних занять і самостійної роботи становить 15 % до 85 %.

Структура робочої програми навчальної дисципліни «Контролінг» наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Структура навчальної дисципліни «Контролінг»

Спеціальність, спеціалізація (шифр, аббревіатура)	Всього, кредит/ годин	Семестр (и)	Години								Екзамен (семестри)	Заліки (семестри)
			Аудиторні	у тому числі			Самостійна робота	у тому числі				
				Лекції	Практичні, семінари	Лабораторні		Контр. робота	КП/КР	РГЗ		
6.050200 – МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО, ЛОГІС (денна форма)	3/108	8	28	14	14	-	80	-	30	-	8	-
6.050200 – МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО (заочна форма)	3/108	8	16	8	8	-	92	-	48	-	8	-

У процесі навчання студенти отримують необхідні знання під час проведення аудиторних занять: лекційних та практичних. Найбільш складні питання винесено на розгляд і обговорення під час практичних занять. Також велике значення в процесі вивчення і закріплення знань має самостійна робота студентів. Усі ці види занять розроблені відповідно до положень Болонської декларації.

## **2.2. Зміст дисципліни**

### **Модуль 1. Контролінг**

**(3/108)**

#### ***Змістові модулі (ЗМ):***

**ЗМ 1.1. КОНЦЕПЦІЯ КОНТРОЛІНГУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТВОРЕННЯ І ФУНКЦІОНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ. МЕТОДИ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА ЗАСОБИ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

#### **Тема 1. Концепція, види та структура контролінгу**

Сутність, завдання і функції контролінгу, причини його виникнення. Основні концепції контролінгу. Роль контролінгу в системі керування підприємством. Взаємозв'язок контролінгу з іншими функціями керування підприємством. Види контролінгу. Сутність стратегічного і оперативного контролінгу. Основні розділи контролінгу: планування, управлінський облік, інформаційні потоки, моніторинг, контроль.

#### **Тема 2. Класифікація об'єктів контролінгу**

Економічна природа витрат. Поняття витрат. Методи класифікації витрат. Змінні, постійні і змішані витрати. Прямі і непрямі витрати. Регульовані і нерегульовані витрати.

#### **Тема 3. Поняття про центри відповідальності**

Поняття центрів відповідальності і їхня класифікація. Принципи виділення центрів відповідальності. Центри відповідальності: обслуговуючі, матеріальні, виробничі, управлінські, збутові. Типи центрів: витрат, прибутку й інвестицій. Розподіл підприємства на центри відповідальності та вимоги до нього.

#### **Тема 4. Управлінський облік як основа контролінгу**

Поняття, завдання і відмінність управлінського обліку від фінансового. Основні цілі управлінського обліку. Джерела інформації управлінського обліку. Користування результатами обліку. Форми подання звітної інформації.



Вимірники облікової інформації. Частота подання звітів. Масштаби і принципи управлінського обліку. Методика розрахунків управлінського обліку. Види систем управлінського обліку. Застосування управлінського обліку в практичній діяльності. Поняття, склад та структура собівартості продукції. Типова структура та зміст статей калькуляції. Калькулювання та його методи. Планові, звітні й нормативні калькуляції. Методи обліку і калькулювання витрат на виробництво.

### **Тема 5. Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві**

Етапи впровадження оперативного контролінгу. Цілі і пріоритети розвитку підприємства. Система координації і контролю за процесом досягнення кінцевих результатів. Відхилення фактичних підконтрольних показників від планових. Ступень впливу відхилень на величину алгоритму «витрати – прибуток». Структура і місце служби контролінгу на підприємстві. Інформаційні потоки в системі контролінгу. Фактори, що сприяють і перешкоджають впровадженню контролінгу.

### **Тема 6. Планування та розробка бюджетів підприємства**

Поняття і види бюджетів. Структура інструментарію оперативного контролінгу. Основні напрямки бюджетування. Послідовність складання і взаємозв'язок бюджетів. Зміст і етапи розробки бюджетів. Порядок розробки бюджетів. Достоїнства й недоліки бюджетування.

### **Тема 7. Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових**

Факторний аналіз відхилень. Розподіл відхилень між факторами. Контроль виконання бюджетів і аналіз відхилень. Бюджетний контроль та його завдання. Керування за відхиленнями. Звіт про виконання. Відхилення внаслідок планування та внаслідок діяльності. Система бюджетного контролю. Базисні, теоретичні і поточні стандарти.

## **Тема 8. Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, мета, завдання і джерела інформації**

Мета і основні завдання діагностики. Джерела інформації: бухгалтерський облік і звітність, статистичний облік і звітність, управлінський облік і звітність. Засоби масової інформації, внутрішні документи.

## **Тема 9. Методи стратегічної діагностики**

Товарна стратегія і її головні завдання. SWOT – аналіз, його загальний алгоритм і переваги. Матриця БКГ, її достоїнства і недоліки. Матриця Мак-Кінсі, її достоїнства і недоліки. Комплексний показник конкурентного статусу підприємства та його оцінка. Конкурентний аналіз за Портером. Зміст стратегії зниження витрат. Стратегія диференціації. Сутність стратегії фокусування. Рівні нестабільності середовища підприємства.

## **Тема 10. Методи оперативної діагностики**

Аналіз фінансового стану підприємства та його ціль. Показник cash-flow. Піраміда показників. Точка беззбитковості. Модель беззбитковості. Коефіцієнт вибуття. Точка закриття підприємства. Економічний зміст запасу фінансової міцності. Аналіз матеріальних потоків. Сутність ABC - аналізу. Аналіз інформаційних потоків та його мета. Ознаки інформаційного потоку. Бізнес – процес та його аналіз. Оцінка ризиків і керування ними. Метод аналогій.

## **ЗМ 1.2. СИСТЕМА ЕКОНОМІЧНИХ РОЗРАХУНКІВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В КОНТРОЛІНГУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

## **Тема 11. Особливості контролінгу інвестиційних проектів**

Система моніторингу, оцінка й контроль інвестиційних проектів. Основні завдання контролінгу інвестицій. Особливості контролінгу інвестиційних проектів. Етапи створення системи контролінг-інвестицій.

## **Тема 12. Визначення критерію окупності інвестиційних проектів за допомогою MS Excel**

Цілі здійснення інвестиційних проектів: фінансові і нефінансові.

Алгоритм контролінгу інвестиційних проектів. Окупність та період окупності капіталовкладень. Переваги й недоліки критерію окупності. Рентабельність капіталовкладень. Переваги й недоліки критерію рентабельності.

### **Тема 13. Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків**

Дисконтування, його визначення. Чиста наведена вартість. Внутрішня норма рентабельності. Індекс прибутковості. Ануїтет, перевага критерію ануїтету. Недоліки критеріїв дисконтування. Критерії дисконтування грошових потоків.

### **Тема 14. Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування**

Середньозважена вартість капіталу. Відсоток по позиковому капіталу. Фактори, які обумовлюють розмір ефективної ставки відсотка. Ставка по безпечних вкладеннях. Ставка по безпечних вкладеннях з виправленням на ризик. Комбінація ставки з виправленням на ризик і вартості боргу. Основні переваги скоригованої наведеної вартості. Альтернативна вартість грошей.

## **ЗМ 1.3. МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КОНТРОЛІНГУ**

### **Тема 15. Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу**

Основні постулати класичного (раціонального) підходу. Постулати принципу обмеженої раціональності. Постулати принципу ефективного керування. Соціологічний і психологічний підходи. Корпоративна культура та її роль у прийнятті рішень. Фактори, що визначають прийняття управлінських рішень.

### **Тема 16. Критерії прийняття управлінських рішень**

Обсяг і структура випуску. Рішення «Робити чи купувати». Зовнішні і внутрішні якісні релевантні фактори. Ухвалення рішення при наявності обмежень.

### 2.2.1. Розподіл часу за модулями і змістовими модулями

Розподіл часу за модулями і змістовими модулями наведений у табл. 2.4 і табл. 2.5.

Таблиця 2.4 - Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів денної форми навчання (МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО, ЛОГІС)

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/ годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., пр.	Лаб.	СРС
<b>Модуль 1. Контролінг</b>	3/108	14	14	-	80
ЗМ 1.1. Концепція контролінгу та організаційно-методичні основи створення і функціонування на підприємстві. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу на підприємстві	1,5/54	6	7	-	41
ЗМ 1.2. Система економічних розрахунків, які використовуються в контролінгу інвестиційних проектів	1/36	4	5	-	27
ЗМ 1.3. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу	0,5/18	4	2	-	12

Таблиця 2.5 - Розподіл часу за модулями і змістовими модулями для студентів заочної форми навчання (МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО)

Модулі (семестри) та змістові модулі	Всього, кредит/ годин	Форми навчальної роботи			
		Лекц.	Сем., пр.	Лаб.	СРС
<b>Модуль 1. Контролінг</b>	3/108	8	8	-	92
ЗМ 1.1. Концепція контролінгу та організаційно-методичні основи створення і функціонування на підприємстві. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу на підприємстві	1,5/54	4	4	-	46
ЗМ 1.2. Система економічних розрахунків, які використовуються в контролінгу інвестиційних проектів	1/36	2	-	-	34
ЗМ 1.3. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу	0,5/18	2	4	-	12

### 2.2.2. План лекційного курсу

Таблиця 2.6 – План лекційного курсу з навчальної дисципліни «Контролінг»

№№	Зміст	Кількість годин	
		6.050200	
		МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО, ЛОГІС	МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО
		Денне навчання	Заочне навчання
Модуль 1. Контролінг		14	8
ЗМ 1.1. Концепція контролінгу та організаційно-методичні основи створення і функціонування на підприємстві. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу на підприємстві		6	4
1.	Концепція, види та структура контролінгу	0,5	-
2.	Класифікація об'єктів контролінгу	0,25	0,5
3.	Поняття про центри відповідальності	0,25	-
4.	Управлінський облік як основа контролінгу	0,5	0,5
5.	Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві	0,5	0,5
6.	Планування та розробка бюджетів підприємства	1	1
7.	Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових	1	0,5
8.	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, мета завдання і джерела інформації	1	0,5
9.	Методи стратегічної діагностики	0,5	0,5
10.	Методи оперативної діагностики	0,5	-
ЗМ 1.2. Система економічних розрахунків, які використовуються в контролінгу інвестиційних проектів		4	2
11.	Особливості контролінгу інвестиційних проектів	1	0,5
12.	Визначення критерію окупності інвестиційних проектів за допомогою MS Excel	1	0,5
13.	Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків	1	0,5
14.	Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування	1	0,5
ЗМ 1.3. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу		4	2
15.	Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу	2	1
16.	Критерії прийняття управлінських рішень	2	1

### 2.2.3. План практичних (семінарських) занять

План практичних (семінарських) занять для студентів денної та заочної форм навчання наведений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – План практичних (семінарських) занять

№№	Зміст	Кількість годин	
		6.050200	
		МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО, ЛОГІС	МОМГ, МОМС, МГКТС, МБО
		Денне навчання	Заочне навчання
Модуль 1. Контролінг		14	8
ЗМ 1.1. Концепція контролінгу та організаційно-методичні основи створення і функціонування на підприємстві. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу на підприємстві		7	4
1.	Концепція, види та структура контролінгу	-	-
2.	Класифікація об'єктів контролінгу	1	-
3.	Поняття про центри відповідальності	-	-
4.	Управлінський облік як основа контролінгу	1	-
5.	Організаційно-методичні основи створення системи контролінгу на підприємстві	-	-
6.	Планування та розробка бюджетів підприємства	1	-
7.	Методи аналізу відхилень фактичних результатів від планових	1	2
8.	Експертна діагностика фінансово-господарського стану підприємства, мета завдання і джерела інформації	1	2
9.	Методи стратегічної діагностики	-	-
10.	Методи оперативної діагностики. Тестування зі ЗМ 1.1	2	-
ЗМ 1.2. Система економічних розрахунків, які використовуються в контролінгу інвестиційних проектів		5	-
11.	Особливості контролінгу інвестиційних проектів	-	-
12.	Визначення критерію окупності інвестиційних проектів за допомогою MS Excel	2	-
13.	Аналіз критеріїв оцінки інвестиційних проектів з дисконтуванням грошових потоків	1	-
14.	Аналіз можливих варіантів вибору ставки дисконтування. Тестування зі ЗМ 1.2	2	-
ЗМ 1.3. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу		2	4
15.	Класифікація підходів до прийняття управлінських рішень у контролінгу	-	2
16.	Критерії прийняття управлінських рішень. Тестування зі ЗМ 1.3	2	2

#### **2.2.4. Індивідуальні завдання (ІЗ)**

Програмою дисципліни передбачено виконання індивідуального завдання для студентів денної та заочної форм навчання – курсова робота.

Метою виконання курсової роботи є закріплення теоретичних знань, практичних вмінь, прищеплення навичок самостійної роботи зі спеціальною літературою.

**Тема курсової роботи:** «Управління на основі аналізу витрат за відхиленням».

Для виконання роботи виділяється 30 годин студентам денної та 48 годин заочної форм навчання. Кожен студент виконує свій варіант відповідно виданого завдання та розроблених методичних вказівок (Методичні вказівки з організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Контролінг» та проведенню практичних занять – Х.: ХНАМГ, 2005).

Курсова робота виконується студентами відповідно з навчальним планом. Для виконання курсової роботи з курсу необхідно проробити відповідні розділи підручників та навчальних посібників.

#### **2.3. Самостійна робота студентів**

Для опанування матеріалу дисципліни «Контролінг» окрім лекційних та практичних (семінарських) занять, тобто аудиторної роботи, значну увагу необхідно приділяти самостійній роботі.

**Основні види самостійної роботи студента:**

1. Вивчення додаткової літератури.
2. Робота з довідковими матеріалами.
3. Підготовка до практичних (семінарських) занять.
4. Підготовка до проміжного й підсумкового контролю.
5. Виконання самостійного завдання.
6. Виконання ІЗ (курсової роботи).

## 2.4. Засоби контролю та структура залікового кредиту

Система оцінювання знань, вмінь і навичок студентів передбачає оцінювання всіх форм вивчення дисципліни.

Перевірку й оцінювання знань студентів викладач проводить в наступних формах:

1. Оцінювання роботи студентів у процесі практичних (семінарських) занять.
2. Оцінювання виконання індивідуального завдання (курсової роботи).
3. Оцінювання засвоєння питань для самостійного вивчення.
4. Проведення проміжного контролю.
5. Проведення модульного контролю.
6. Проведення підсумкового письмового екзамену.

Засоби контролю та структура залікового кредиту для студентів денної форми навчання наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Засоби контролю та структура залікового кредиту для студентів денної форми навчання

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні роботи тощо)	Розподіл балів, %
<b>Модуль 1. Контролінг</b>	
ЗМ 1.1. Концепція контролінгу та організаційно-методичні основи створення і функціонування на підприємстві. Методи, інструментарій та засоби реалізації системи контролінгу на підприємстві. Тестування	25,0
ЗМ 1.2. Система економічних розрахунків, які використовуються в контролінгу інвестиційних проектів. Тестування	10,0
ЗМ 1.3. Методи прийняття управлінських рішень у контролінгу. Тестування	10,0
Курсова робота	15,0
<b>Підсумковий контроль з МОДУЛЮ 1</b>	
Екзамен у письмовій формі	40,0
<b>Всього за модулем 1</b>	<b>100,0 %</b>



Таблиця 2.9 - Засоби контролю та структура залікового кредиту для студентів заочної форми навчання

Види та засоби контролю (тестування, контрольні роботи, індивідуальні роботи тощо)
<b>Модуль 1. Контролінг</b>
Курсова робота
<b>Підсумковий контроль з МОДУЛЮ 1</b>
Екзамен у письмовій формі

### **Порядок поточного оцінювання знань студентів денної форми навчання**

Поточне оцінювання здійснюють під час проведення практичних (семінарських) занять і має на меті перевірку рівня підготовленості студента до виконання конкретної роботи. Об'єктами поточного контролю є:

- 1) активність і результативність роботи студента протягом семестру над вивченням програмного матеріалу дисципліни; відвідування занять;
- 2) виконання індивідуального завдання (курсової роботи);
- 3) виконання самостійного завдання;
- 4) виконання поточного контролю;
- 5) виконання проміжного контролю.

Оцінку «відмінно» ставлять за умови відповідності виконаного завдання студентом або його усної відповіді за усіма п'ятьма зазначеними критеріями. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку.

### **Контроль систематичного виконання практичних (семінарських) занять і самостійної роботи**

Оцінювання проводять за такими критеріями:

- 1) розуміння, ступінь засвоєння теорії і методології проблем, що розглядаються;
- 2) ступінь засвоєння матеріалу дисципліни;
- 3) ознайомлення з рекомендованою літературою, а також із сучасною літературою з питань, що розглядають;

4) уміння поєднувати теорію з практикою при розгляді виробничих ситуацій, вирішенні завдань, проведенні розрахунків при виконанні завдань, винесених для самостійного опрацювання, і завдань, винесених на розгляд в аудиторії;

5) логіка, структура, стиль викладання матеріалу в письмових роботах і при виступах в аудиторії, вміння обґрунтовувати свою позицію, здійснювати узагальнення інформації і робити висновки.

Контроль виконання поставлених задач при проведенні практичних занять здійснюється протягом 8-го семестру. За успішне та систематичне виконання поставлених завдань протягом трьох змістових модулів студент отримує оцінку «відмінно» або по 25 %, 10 % та 10 % відповідно за поточний контроль. Якщо студент виконує поставлені завдання з відсутністю окремих розрахунків, які пояснюють вирішення завдання, то він отримує оцінку «добре». Все це враховують у відповідній сумі балів за кожний окремий змістовий модуль (табл. 2.8).

Самостійна робота студентів контролюється протягом семестру. При оцінюванні практичних завдань і самостійної роботи увагу приділяють також їх якості і самостійності, своєчасності здачі виконаних завдань викладачу (згідно з графіком навчального процесу). Якщо якась із вимог не буде виконана, то оцінка буде знижена.

### **Критерії оцінювання індивідуального завдання**

Контроль виконання ІЗ (курсової роботи) здійснюється протягом 8-го семестру. За успішне і систематичне виконання всього ІЗ (курсової роботи) студент отримує оцінку «відмінно» або 15 % за поточний контроль (табл. 2.8).

Індивідуальне завдання оцінюють за такими критеріями:

- 1) самостійність виконання;
- 2) логічність і послідовність викладання матеріалу;
- 3) повнота розкриття теми;
- 4) використання й аналіз додаткових літературних джерел;
- 5) наявність конкретних пропозицій;
- 6) якість оформлення.

Оцінку «відмінно» ставлять за умови відповідності виконаного завдання студентом за всіма шістьма зазначеними критеріями та його захист. Відсутність тієї чи іншої складової знижує оцінку на відповідну кількість балів.

Захист ІЗ (курсової роботи) проводять наприкінці третього змістового модулю, який є умовою допуску до підсумкового контролю (екзамену).

### **Проведення поточного контролю**

Поточний контроль (тестування) здійснюється та оцінюється за питаннями, які винесено на лекційні заняття, самостійну роботу і практичні завдання. Поточний контроль проводять у письмовій формі після того, як розглянуто увесь теоретичний матеріал і виконані практичні (семінарські) та самостійні завдання в межах кожної теми змістового модулю. За кожним змістовим модулем проводиться поточне тестування (табл. 2.8) і кожному студентові виставляється відповідна оцінка за отриманою кількістю балів.

### **Проміжний модульний контроль**

Проміжний модульний контроль рівня знань передбачає виявлення опанування студентом матеріалу лекційного модулю і вміння застосовувати його для вирішення практичної ситуації, здійснюють у вигляді тестування.

У 8-му семестрі після вивчення тем №№ 1 - 10 (ЗМ 1.1) студенти виконують тестові завдання до першого змістового модулю. Відповідно, після вивчення тем №№ 11 - 14 (ЗМ 1.2) - тестові завдання до другого змістового модулю, після вивчення тем №№ 15 - 16 (ЗМ 1.3) - тестові завдання до третього змістового модулю.

Відповідно до програми навчальної дисципліни «Контролінг» тестування проводять на останньому практичному занятті з кожного змістового модулю. Загальна тривалість тестів з модулю 1 «Контролінг» – 1,5 години (по 0,5 години на опрацювання одного тесту з одного змістового модулю). Тестове завдання містить запитання одиничного вибору різного рівня складності. Для оцінювання рівня відповідей студентів на тестові завдання використовуються критерії оцінювання. Для кожного тестового завдання розроблена шкала оцінювання, яка надається викладачем на розгляд студентів до проведення тестового контролю.

### **Проведення підсумкового письмового екзамену з Модулю 1**

Умовою допуску до екзамену є сума накопичення балів за трьома змістовими модулями, яка повинна бути не менша, ніж 51 бал (за внутрішнім вузівським рейтингом або системою ESTC) або наявність позитивних оцінок з проміжного модульного контролю (за національною системою).

Екзамен здійснюють у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Екзаменаційний білет складається з двох питань з теоретичного матеріалу та одного практичного завдання (вирішення задачі), за кожну повну та правильну відповідь з теоретичного матеріалу студент отримує 15 %, а за вирішення задачі – 10 %. Загальна сума балів - 40 % (табл. 2.8).

Підсумкову оцінку з дисципліни виставляють в національній системі оцінювання результатів навчання і в системі ECTS згідно з методикою переведення показників успішності знань студентів Академії в систему оцінювання за шкалою ECTS (табл. 2.10).

*Для студентів заочної форми навчання передбачені наступні види контролю засвоєних знань:*

- у 8 -му семестрі студенти виконують курсову роботу, яка є допуском до екзамену (підсумковий контроль) (табл. 2.9).

### **Проведення підсумкового письмового екзамену з Модулю 1**

Екзамен здійснюють у письмовій формі за екзаменаційними білетами. Екзаменаційний білет складається з двох питань з теоретичного матеріалу та одного практичного завдання (вирішення задачі), за кожну правильну відповідь студент отримує оцінку відповідно до кваліфікаційних вимог до бакалаврів за спеціальністю 6.050200 – “Менеджмент організацій”.

Підсумкову оцінку з дисципліни виставляють в національній системі оцінювання результатів навчання:

Таблиця 2.10 - Шкала перерахунку оцінок результатів навчання  
в різних системах оцінювання

Система оцінювання	Шкала оцінювання						
Внутрішній вузівський рейтинг, %	100-91	90-71		70-51		50-0	
Національна 4-бальна і в системі ECTS	5 відмінно <i>A</i>	4 добре <i>B, C</i>		3 задовільно <i>D, E</i>		2 незадовільно <i>FX, F</i>	
Внутрішній вузівський рейтинг у системі ECTS, %	100-91	90-81	80-71	70-61	60-51	50-26	25-0
Національна 7-бальна і в системі ECTS	відмінно <i>A</i>	дуже добре <i>B</i>	добре <i>C</i>	задовільно <i>D</i>	достатньо <i>E</i>	незадовільно* <i>FX*</i>	незадовільно <i>F**</i>
ECTS, % студентів	<i>A</i> 10	<i>B</i> 25	<i>C</i> 30	<i>D</i> 25	<i>E</i> 10	<i>FX*</i>	<i>F**</i>
						не враховується	

\* з можливістю повторного складання;

\*\* з обов'язковим повторним курсом

**Оцінка «відмінно»** - Студент має систематичні та глибокі знання навчального матеріалу, вміє без помилок виконувати практичні завдання, передбачені програмою курсу, засвоїв основну та ознайомився із додатковою літературою, викладає матеріал у логічній послідовності, робить узагальнення і висновки, наводить практичні приклади у контексті тематичного теоретичного матеріалу.

**Оцінка «добре»** - Студент повністю засвоїв навчальний матеріал, знає основну літературу, вміє виконувати практичні завдання, викладає матеріал у логічній послідовності, робить певні узагальнення і висновки, але не наводить практичних прикладів у контексті тематичного теоретичного матеріалу або допускається незначних помилок у формулюванні термінів, категорій, невеликих арифметичних помилок у розрахунках при розв'язанні практичних завдань.

**Оцінка «задовільно»** - Студент засвоїв матеріал не у повному обсязі, дає неповну відповідь на поставлені теоретичні запитання, допустився грубих помилок у розрахунках при розв'язанні практичних завдань. Студент порушує послідовність викладу відповіді.

**Оцінка «незадовільно»** - Студент не дав відповіді на значну частину програмного матеріалу. У відповідях допущені значні помилки. Неправильно виконує розрахунки при розв'язанні практичних завдань.

## 2.5. Інформаційно-методичне забезпечення

Таблиця 2.8 - Інформаційно-методичне забезпечення

Бібліографічні описи, Інтернет адреси	ЗМ, де застосовується
<b>1. Рекомендована основна навчальна література</b>	
1	2
1. Закон України «О бухгалтерском учете и финансовой отчетности в Украине» от 16.07.99. - № 996. – XIV.	ЗМ 1.1
2. Международные стандарты учета и аудита. Сборник с комментариями. Сост. М.М. Рапорт. – М.: Аудит-тренинг, 1992. – 84 с.	ЗМ 1.1
3. Голов С. Управленческий бухгалтерский учет. - К.: «Скарби», 1998.	ЗМ 1.1
4. Івашкевич В. Сборник заданий и примеров по управленческому учету: Уч. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2000.	ЗМ 1.1
5. Є.М. Кайлюк. Контролінг. Навч. посібник. – Х.: ХНАМГ, 2004.	ЗМ 1.1, ЗМ 1.3
6. Ковалев В. Введение в финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1999.	ЗМ 1.1
7. Контроллинг как инструмент управления предприятием/Под ред. Данилочкиной Н.Г. – М.: ЮНИТИ, 2002.	ЗМ 1.3
<b>2. Додаткові джерела</b>	
1. Миддлгон Д. Бухгалтерский учет и принятие управленческих решений: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.	ЗМ 1.1
2. Панков Д.А. Бухгалтерский учет и анализ в зарубежных странах: Уч. пособие. – Минск: ИП «Эко перспектива», 1998.	ЗМ 1.1
3. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с немец. – М.: Финансы и статистика, 1997.	ЗМ 1.1, ЗМ 1.3
4. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры: Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 1993.	ЗМ 1.1, ЗМ 1.2, ЗМ 1.3
5. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.	ЗМ 1.2
<b>3. Методичне забезпечення</b>	
1. Кайлюк Є.М., Бондаренко О.В., Княжеченко В.В. Методичні вказівки з організації самостійної роботи студентів з дисципліни «Контролінг» та проведення практичних занять (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання). – Х.: ХНАМГ, 2005. - 88 с.	ЗМ 1.1, ЗМ 1.2, ЗМ 1.3

## НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Програма та робоча програма навчальної дисципліни «Контролінг» (для студентів 4 курсу денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр», за напрямом підготовки 0502 – “Менеджмент”).

Укладач: Євген Миколайович Кайлюк

План 2009, поз. 599Р

---

Підп. до друку	Формат 60x84/1/16	Папір офісний
Друк на різнографі.	Умовн.-друк. арк. 1,4	Обл. – вид. арк. 1,7
Замовл. № 4652	Тираж 10 прим.	

61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12  
Сектор оперативної поліграфії ЦНІТ ХНАМГ  
61002, Харків, ХНАМГ, вул. Революції, 12